System Engineering and Productivity/ 2025/ Vol.5/ No.3/ 1-22

System Engineering and Productivity

DOI: 10.22034/sep.2025.2050495.1250

Identifying Obstacles to Strategic Coordination with Emphasis on Organizational Elements (Case study: Iranian Space Organization)

Sedigheh Tootian-Esfehani[1], Hajieh Rajabi Farjad[2*], Hamid Reza Abastaghi[3]

[1] Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities and Management, Tehran West Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

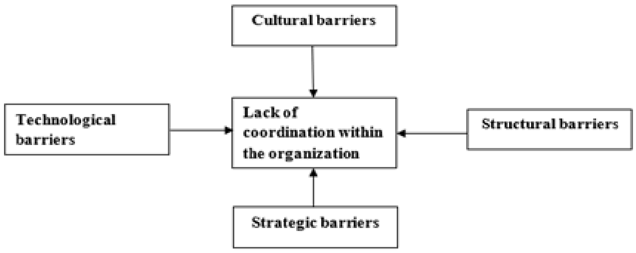
[2] Associate Professor, Department of Human Resources Management, Amin Police University, Tehran, Iran

[3] M.Sc., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

HIGHLIGHTS

- Barriers to organizational coordination
- It is coordination between the levels of strategy with the organization's environment and coordination among different components of the organization
- Strategic coordination

GRAPHICAL ABSTRACT



ARTICLE INFO

Article history:
Article Type: Research paper
Received: 11 January 2025
Revised: 22 February 2025
Accepted: 9 March 2025
Available online: 9 March 2025

*Correspondence:
hajieh_rajabi@yahoo.com

How to cite this article:
Esfehani, S. T., Farjad, H. R., & Abastaghi, H. R. (2025). Identifying obstacles to strategic coordination with emphasis on organizational elements (case study: Iranian Space Organization). *System Engineering and Productivity*, 5(3), 1-22.

Keywords:
Lack of organizational coordination
Cultural barriers
Structural barriers
Technological barriers and strategic barriers

ABSTRACT

The purpose of the present study is to identify the barriers to organizational coordination in strategy implementation, with an emphasis on organizational elements, including strategy, organizational structure, and organizational technology. The research is applied-developmental in terms of its objective. The research method is a mixed quantitative-qualitative approach. The participant population in the Delphi stage consisted of 10 academic experts and specialists in public administration and executive experts from the Iranian Space Organization, selected through purposive sampling. In the second stage, simple random sampling was used, and based on the Cochran formula, 212 aerospace experts were selected. Data collection methods included library and field research, with data collection tools consisting of a questionnaire derived from the Delphi technique. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts. The reliability of the questionnaires was verified in a preliminary study with 30 participants, achieving a Cronbach's alpha coefficient above 0.7. Data were analyzed using SPSS and LISREL software. Descriptive statistics utilized mean and standard deviation, while inferential statistics involved the Kolmogorov-Smirnov test to assess data normality, the KMO and Bartlett's test to evaluate sampling adequacy, and confirmatory factor analysis to examine relationships between variables and indicators. In the fuzzy Delphi section, the AHP method was used to prioritize research findings. The Delphi results indicated that cultural barriers with 11 indicators, structural barriers with 8 indicators, technological barriers with 7 indicators, and strategic barriers with 5 indicators are among the barriers to strategic coordination, emphasizing organizational elements. Additionally, all factor loadings were significant and confirmed at a 95% confidence level. Furthermore, technological barriers ranked first, while strategic barriers ranked last.

1. Introduction

In management literature, coordination has been defined in many ways, often viewed as a natural outcome of the division of labor within and between organizations in society. Coordination is understood as an agreement among actors or a more conscious interaction that generates positive outcomes for participants and shields them from negative results (Wang & Zhou, 2021). Alternatively, coordination is the extent to which organizations strive to ensure their activities are aligned and synchronized with those of other organizations. Thus, coordination is a process through which all constituent parts of a whole combine to achieve a common goal. It involves interactions among participants who believe that their objectives cannot be realized without interacting and communicating with others. Indeed, they consider achieving their complex goals possible only through interaction with others, based on shared interests and collective responsibility (O'Leary & Amsler, 2007). Organizational elements play a fundamental role in this process. Today, organizational elements in fostering coordination are a critical and challenging topic in strategy implementation for any organization. The overwhelming consensus among management experts and researchers is that organizational structure, organizational culture, strategy, and organizational technology are crucial elements that significantly impact an organization's longevity and growth. Furthermore, the issue of determining general strategies for organizations has been addressed since the inception of the concept of strategic management. The Strategic Reference Point Theory states that strategic organizational decisions can be made by identifying the organization's strategic reference points, which significantly influence its activities and performance (Pikarnegar et al., 2019). A study titled "Strategic Reference Point Theory" forms the basis of this research. This theory introduces factors such as internal organizational conditions, external organizational conditions, and time as three references, arguing that these three factors can differentiate between organizations.

The reality is that the four elements (strategy, organizational structure, organizational culture, and organizational technology) are the main pillars of such a mechanism and approach within an organization. The absence or misalignment of these elements can be sufficient for an organization's failure or at least significantly impact its level of success. When these elements function optimally and harmoniously, they are the key to coordination for any organization. Managers, including those in aerospace organizations, face diverse challenges daily while also having growth opportunities for their organizations. However, to achieve this, clear and distinct objectives must first exist within the organization, which is highly effective. Of course, merely relying on objectives cannot alone guarantee an organization's success. To succeed, planning is essential, and a plan becomes generalizable when appropriate complementary mechanisms accompany it. This critical aspect is strategy institutionalization. Therefore, daily decisions and actions must be linked to long-term strategic successes in a consistent manner. The guidelines encompassing an organization's strategy include three key components, which are these organizational elements (institutionalizing a strategy, appropriate structure, organizational culture, and technology). Given this organization's unique position in implementing resolutions of the Supreme Space Council and in study, research, design, engineering, and execution related to space services technologies, remote sensing, and strengthening communication and space technology networks domestically and internationally—stemming from its dynamic environment and specific requirements (Mirmoghtadaee & Haghshenas, 2021)—the necessity of identifying and examining employee performance evaluation indicators becomes even more justifiable. Therefore, in this research, we aimed to identify the barriers to strategic coordination of organizational elements within the Iranian Space Organization. The primary concern of this study is to identify obstacles to strategy coordination with an emphasis on organizational elements in the Iranian Space Organization, because the role of coordinating organizational elements is highly regarded due to its impact on improving organizational performance, including in aerospace organizations. Therefore, focusing on identifying coordination barriers can be very important in advancing the goals of organization managers, as practical solutions to eliminate these barriers can be provided and utilized. Despite the recognition of coordination's importance, few studies have explored the dynamics of coordination.

What motivated the researcher to undertake this study is that, despite the decisive role of managers and the existence of numerous programs aimed at coordinating organizational elements, including strategy, structure, organizational culture, and human resource strategy, the coordination among these factors within the Iranian Space Organization

is not significant, and the expected results have not been achieved. The non-realization and non-implementation of organizational policies and programs have led to dissatisfaction among managers and stakeholders of the organization, becoming one of its main concerns. Most studies, such as those by researchers (Reliavasquez, 2017) have examined the functional aspect. Due to the importance of the topic and the scarcity of studies in this area, in the present study, based on the Strategic Reference Point Theory, we aim to identify the barriers to strategic coordination with an emphasis on organizational elements. The researchers in this study seek to answer the question: What are the barriers to strategic coordination, with an emphasis on organizational elements?

2. Methodology

The research method is quantitative, exploratory, and survey-based, and it is applied-developmental in terms of its objective. The statistical population in the first phase includes managers and experts of the Iranian Space Organization. A purposive sampling method was used, selecting 10 experts based on theoretical saturation. The population in the second phase includes all 472 employees of the Iranian Space Organization. In the quantitative section, a simple random sampling method was used, and the sample size was determined to be 212 individuals based on Morgan's table.

The data collection methods and tools in the current research are as follows:

In the first stage, library studies were conducted using ScienceDirect, Scopus, Civilica, SID, IRANDOC, ISC, Emerald, Springer, and the specialized database Google Scholar to identify indicators. An initial list of indicators was prepared.

In the second stage, interviews and data collection were performed using semi-structured interviews conducted in person and by phone. The opinions of 10 university professors and experts in the field of interest were recorded. During the interviews, information was documented through various methods, such as note-taking, recording the interview flow on audio or video, and sending voice messages, which were then transcribed.

In the third stage, the Delphi method was employed. The Delphi method is a systematic approach for eliciting opinions from a group of experts on a particular topic or question. It uses a sequence of questionnaires and feedback of opinions to group members to achieve group consensus while maintaining the anonymity of respondents. The Delphi method in the current research is a modified classical Delphi method. The Delphi method was conducted with 10 experts, university professors, and elites specializing in various organizational fields, and the questionnaire was provided to them virtually.

3. Results and Discussion

Research Question: What are the dimensions, components, and indicators of barriers to strategic coordination of organizational elements in the Iranian Space Organization, and what are their priorities?

The first dimension included Cultural Barriers, comprising 11 indicators:

1. Prevalence of short-term thinking regarding the necessity of internal organizational element coordination
2. Lack of employee cooperation and harmony
3. Employee resistance to changes resulting from internal organizational element coordination
4. Managers' preference for stability and maintaining the status quo
5. Lack of systemic thinking in the organization
6. Managerial instability
7. Existence of a climate of distrust in the organization
8. Lack of commitment to the organization
9. Employees shirking responsibilities
10. Lack of employee sense of responsibility
11. Managers' lack of belief in the necessity of internal organizational element coordination

These findings align with the study by Ghorbanizadeh and Montazer (2023). Furthermore, cultural barriers were ranked second, with their 11 indicators in order of priority being:

1. Managers' lack of belief in the necessity of internal organizational element coordination
2. Employee resistance to changes resulting from internal organizational element coordination
3. Prevalence of short-term thinking among managers
4. Lack of employee cooperation and harmony
5. Managerial instability
6. Managers' preference for stability and maintaining the status quo
7. Lack of systemic thinking in the organization

8. Existence of a climate of distrust in the organization
9. Lack of commitment to the organization
10. Employees shirking responsibilities
11. Lack of employee sense of responsibility

The second dimension included Structural Barriers, comprising 8 indicators:

1. Coordination through formal regulations
2. Existence of detailed job descriptions
3. Overlap of rules and regulations in the organization
4. Lack of independent self-managing teams
5. Weakness of the performance appraisal system
6. Lack of organizational structural flexibility
7. Lengthy stages and processes of work
8. Existence of formal hierarchies

These findings align with studies by Chtourou et al. (2020), Sabherwal et al. (2001), and Realyvásquez (2017). Furthermore, structural barriers were ranked third, with their 8 indicators in order of priority being:

1. Overlap of rules and regulations in the organization
2. Weakness of the performance appraisal system
3. Coordination through formal regulations
4. Lack of organizational structural flexibility
5. Existence of detailed job descriptions
6. Lack of independent self-managing teams
7. Lengthy stages and processes of work
8. Existence of formal hierarchies

The third dimension included Technological Barriers, comprising 7 indicators:

1. Shortage of specialized human resources
2. Weakness in project management capability in the organization
3. Lack of awareness regarding internal organizational coordination techniques and methods
4. Insufficient and inflexible infrastructures
5. Inappropriate information distribution technology
6. Lack of technological standard integration
7. Non-adaptation of technology with internal organizational coordination requirements

These findings align with studies by Chtourou et al. (2020) and Sabherwal et al. (2001). Furthermore, technological barriers were ranked first, with their 7 indicators in order of priority being:

1. Inappropriate information distribution technology
2. Lack of awareness regarding internal organizational coordination techniques and methods
3. Shortage of specialized human resources
4. Weakness in project management capability in the organization
5. Insufficient and inflexible infrastructures
6. Lack of technological standard integration
7. Non-adaptation of technology with internal organizational coordination requirements

The fourth dimension included Strategic Barriers, comprising 5 indicators:

1. Weakness in precise strategic planning
2. Lack of support from senior managers
3. Inappropriate resource allocation
4. Emergence of new management priorities
5. Significant changes in organizational environmental factors

These findings align with the study by Oehlhorn et al. (2020). Furthermore, strategic barriers were ranked fourth, with their 5 indicators in order of priority being:

1. Weakness in precise strategic planning
2. Significant changes in organizational environmental factors
3. Lack of support from senior managers
4. Inappropriate resource allocation
5. Emergence of new management priorities

4. Conclusions

The primary objective of this research was to identify the barriers to strategic coordination among organizational elements within the Iranian Space Organization. To this end, an effort was made to study the theoretical foundations of the subject, extract a theoretical framework and conceptual model, identify the dimensions and components of the research variables, examine their interrelationships, and determine their priorities. To collect the necessary data and measure the variables, a research questionnaire was designed. After establishing its content validity and reliability, it was distributed using a field method among experts and members of the statistical sample. The required data were collected over a one-month period. To analyze the research questions and answer the main research question, Delphi analysis and descriptive and inferential statistical methods (including the Kolmogorov-Smirnov test, Friedman test, KMO and Bartlett tests with SPSS software,

and structural equation modeling with LISREL software) were employed. Based on the Delphi results, cultural barriers included 11 indicators, structural barriers 8 indicators, technological barriers 7 indicators, and strategic barriers 5 indicators, totaling 31 indicators. According to the confirmatory factor analysis results, the relationships of all indicators were confirmed, and no indicator was removed from the model.

Funding

This research received no external funding.

Author contributions

All authors have had equal roles and contributions to the article.

Conflicts of interest

There are no conflicts of interest associated with this research.

Acknowledgments

We are grateful to all colleagues who provided insights and expertise that greatly assisted this research. We also thank the anonymous reviewers for their valuable suggestions to improve the paper.

References

Chtourou Ben Amar, N., & Ben Romdhane, R. (2020). Organizational culture and information systems strategic alignment: Exploring the influence through an empirical study from Tunisia. *Journal of Enterprise Information Management,* *33*(1), 95–119. https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2019-0072

Ghorbanizadeh, V., & Montazer, R. (2023). Investigating alignment between HRM configurations and innovation strategy modes in Iranian knowledge-based service firms. *Iranian Journal of Management Studies, 16*(2), 395–409. https://doi.org/10.22059/ijms.2022.307726.674188

Mirmoghtadaee, M., & Haghshenas, S. (2021). Localization of transit-oriented development policy in Iran, from concept to reality. *Building Engineering & Housing Science, 14*(1), 31–42. (In Persian)

Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2020). Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *The Journal of Strategic Information Systems,* *29*(4), Article 101641. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641

O'Leary, R., & Amsler, L. B. (2007). *A manager's guide to resolving conflicts in collaborative networks*. Center for the Business of Government.

Pikarnegar, A., Sayyednaghavi, M. A., & Mohtashami, A. (2019). Designing an employee involvement model through common strategic reference points theory. *Human Resources,* *11*(3), 69–92. https://dorl.net/dor/20.1001.1.82548002.1398.11.3.3.7 (In Persian)

Realyvásquez, A., Maldonado-Macías, A. A., García-Alcaraz, J. L., Blanco-Fernández, J., & Limon-Romero, J. (2017). Impact of macroergonomic organizational elements on the performance of manufacturing systems. In G. M. Kopanos, P. Liu, & M. C. Georgiadis (Eds.), *Strategic human capital development and management in emerging economies* (pp. 110–142). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1974-4.ch006

Sabherwal, R., Hirschheim, R., & Goles, T. (2001). The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science,* *12*(2), 179–197. https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.179.10113

Wang, R., & Zhou, A. (2021). Hashtag activism and connective action: A case study of Hong Kong police brutality. *Telematics and Informatics,* *61*, Article 101600. https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101600

مهندسی سیستم و بهره‌وری/ سال ۱۴۰۴/ دوره ۵/ شماره ۳/ صفحه ۱-۲۲

نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری

DOI: 10.22034/sep.2025.2050495.1250

شناسایی موانع هماهنگی راهبردی با تأکید بر عناصر سازمانی (مورد مطالعه: سازمان فضایی ایران)

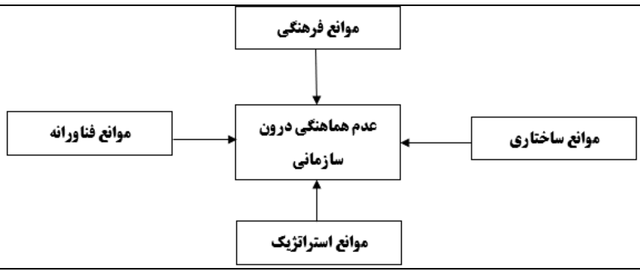
صدیقه طوطیان اصفهانی[1]، حاجیه رجبی فرجاد[2*]، حمید رضا عباس تقی[3]

[1] دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[2] دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه انتظامی امین، تهران، ایران

[3] کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده گرافیکی



برجسته‌ها

- موانع هماهنگی سازمانی
- هماهنگی بین سطوح استراتژی با محـیط سازمان و هماهنگی در میان اجزای مختلف سازمان است
- هماهنگی راهبردی

چکیده

هدف تحقیق حاضر شناسایی موانع هماهنگی سازمانی در اجرای راهبردها با تأکید بر عناصر سازمانی که شامل عنصر استراتژی، ساختار سازمانی و تکنولوژی سازمانی می‌باشد. نوع پژوهش حیث هدف، کاربردی–توسعه‌ای می‌باشد. روش پژوهش به‌صورت آمیخته کمی-کیفی می‌باشد. جامعه مشارکت‌کنندگان تحقیق در مرحله دلفی شامل ۱۰ نفر از خبرگان علمی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دولتی و خبرگان اجرایی سازمان فضایی ایران می‌باشد که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در بخش دوم تصادفی ساده که با استفاده از فرمول کوکران، ۲۱۲ نفر از کارشناسان هوا و فضا انتخاب شدند. روش گرداوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه حاصل از فن دلفی بود. روایی محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان تأیید شد و پایایی پرسشنامه‌ها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ تأیید شد. داده‌ها توسط نرم‌افزار SPSS و لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شد و در بخش آمار استنباطی ابتدا از آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای تشخیص نرمال بودن داده‌ها و آزمون KMO و بارتلت جهت بررسی کفایت نمونه‌گیری، تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی روابط بین متغیرها و شاخص‌ها استفاده شد. در بخش دلفی فازی از روش AHP در جهت اولویت‌بندی یافته‌های تحقیق استفاده شد. نتایج بخش دلفی پژوهش نشان داد که موانع فرهنگی با ۱۱ شاخص، موانع ساختاری با ۸ شاخص، موانع فناورانه با ۷ شاخص و موانع استراتژیک با ۵ شاخص از موانع هماهنگی راهبردی با تأکید بر عناصر سازمانی می‌باشد. همچنین تمام بارهای عاملی معنی‌دار بوده و در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شدند. همچنین موانع فناوری رتبه یک و موانع استراتژیک رتبه آخر را به‌دست‌آمده است.

مشخصات مقاله

تاریخچه مقاله:

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۲

بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۰۴

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹

ارائه برخط: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹

*نویسنده مسئول:

hajieh_rajabi@yahoo.com

کلیدواژه‌ها:

عدم هماهنگی سازمانی

موانع فرهنگی

موانع ساختاری

موانع فنارانه و موانع استراتژیک

۱- مقدمه

مسئله تعیین استراتژی‌های عام برای سازمان‌ها از موضوعاتی است که از ابتدای طرح مفهوم مدیریت استراتژیک به آن اشاره شده است. تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود (Kenshlow & Hosseini, 2024; Ghadami Gholsheikh et al., 2025; Joshang et al., 2025, Herjazi, 2025). همچنین پژوهشی با عنوان تئوری نقاط مرجع استراتژیک مبنای این پژوهش قرار گرفته است. این تئوری عواملی مثل شرایط داخلی سازمان، شرایط خارجی سازمان و زمان را به‌عنوان سه مرجع معرفی می‌کند و معتقد است از طریق این سه عامل می‌توان بین سازمان‌ها تمایز قائل شد. هرچند هم‌ترازی دو بدو میان عناصر سازمانی در ادبیات پژوهش موردتوجه بوده، اما هم‌ترازی چندگانه در میان متغیرهای استراتژی، ساختار، فرهنگ‌سازمانی و استراتژی منابع انسانی در ادبیات پژوهش موردتوجه قرار نگرفته است. در این راه بسیاری از دانشمندان علم مدیریت مدل‌ها و الگوهایی را پیشنهاد داده‌اند که برخی از آن‌ها به‌واسطه انسجام و جامعیت کافی، ماندگار شده و برخی دیگر از این الگوها به فراموشی سپرده شده‌اند. گرچه این مدل‌ها و الگوها، رویکردهای مختلفی به استراتژی و مدیریت استراتژیک دارند، اما اکثریت قریب به اتفاق آن‌ها می‌کوشند: الف) شیوه‌هایی برای تعیین استراتژی معرفی کنند؛ ب) استراتژی‌های استانداردشده و عام که قابل‌اجرا در بنگاه‌ها و صنایع مختلف است ارائه نمایند. درواقع باید دقت نمود که استراتژی‌های مدون برای سازمان در مرحله اجرای استراتژی چگونه با عناصر سازمان ساختار، فرهنگ و تکنولوژی ارتباط برقرار نماید و چگونه بر آن‌ها اثر گذاشته و از آن‌ها اثر پذیرد (Mehrizi, 2021). واقعیت این است وجود چهارعنصر (استراتژی، ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و تکنولوژی سازمانی) در سازمان ستون‌های اصلی چنین سازوکار و رویکردی هستند و نبود یا همپا نبودن آن‌ها می‌تواند برای ناکامی یک سازمان کافی باشد یا حداقل در میزان و سطح موفقیت تأثیر زیادی داشته باشد. این عناصر در صورت کارکرد مطلوب و البته متناسب با یکدیگر کلید اصلی هماهنگی برای هر سازمانی است (Shaksian et al., 2012). مدیران ازجمله سازمان هوا و فضا به‌طور روزمره با چالش‌های متفاوتی روبه‌رو هستند و درعین‌حال فرصت‌های رشد نیز برای سازمان‌های آن‌ها وجود دارد. ولی برای نیل به آن باید ابتدا اهداف واضح و روشنی در سازمان وجود داشته باشد که بسیار کارساز است. البته دل‌خوش کردن به اهداف نمی‌تواند به‌تنهایی موفقیت سازمان را تضمین کند. برای موفق شدن، داشتن برنامه لازم است و زمانی برنامه قابلیت تعمیم پیدا می‌کند که سازوکارهای مناسب دیگری نیز همراه برنامه وجود داشته باشد. این جنبه کلیدی، نهادینه کردن استراتژی است؛ بنابراین تصمیمات و اقدامات روزانه را باید به شیوه‌ای سازگار با موفقیت‌های استراتژیک در بلندمدت گره زد. دستورالعملی که استراتژی یک سازمان را دربر می‌گیرد شامل سه جزء کلیدی یعنی همان عناصر سازمانی است (نهادینه کردن یک استراتژی، مناسب بودن ساختار، فرهنگ‌سازمانی و فناوری). ازآنجایی‌که جایگاه منحصربه‌فرد این سازمان در زمینه انجام مصوبات شورای عالی فضایی کشور و امور مطالعاتی و پژوهشی و طراحی و مهندسی و اجرا در زمینه فناوری‌های خدمات فضایی و سنجش از راه دور و تقویت شبکه‌های ارتباطی و فناوری فضایی در داخل و خارج از کشور که منبعث از محیط پویا و الزامات خاص آن می‌باشد (Mirmoghtadaee & Haghshenas, 2021). ضرورت شناسایی و بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان را بیش‌ازپیش توجیه‌پذیر می‌سازد؛ لذا در این تحقیق بر آن شدیم تا به شناسایی موانع هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی در سازمان فضایی ایران بپردازیم. دغدغه اصلی موردنظر این مطالعه شناسایی موانع هماهنگی استراتژی با تأکید بر عناصر سازمانی در سازمان فضایی ایران است زیرا نقش هماهنگی عناصر سازمانی به دلیل تأثیر آن در ارتقای عملکرد سازمانی ازجمله سازمان هوا و فضا بسیار موردتوجه است بنابراین تمرکز بر شناسایی موانع هماهنگی می‌تواند اهمیت بسیاری در پیشبرد اهداف مدیران سازمان داشته باشد چراکه می‌توان راهکارهای کاربردی را برای از میان بردن این موانع ارائه داده و از آن استفاده شود. علی‌رغم شناخت اهمیت هماهنگی، تحقیقات اندکی در مورد پویایی هماهنگی صورت گرفته است.

آنچه به انجام این تحقیق محقق را ترغیب می‌کند این بوده که علیرغم نقش تعیین‌کننده مدیران، وجود برنامه‌های متعدد در جهت هماهنگی عناصر سازمانی شامل استراتژی، ساختار، فرهنگ‌سازمانی و استراتژی منـابع انسانی، هماهنگی بین این عوامل در سازمان فضایی ایران چشم‌گیر نیست و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نشده است و عدم تحقق و اجرایی شدن سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی، عدم رضایت و ناخرسندی مدیران و ذینفعان سازمان شده و به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان مطرح گردیده است. بیشتر مطالعات همانند (Sartavi et al., 2021; Realyvásquez et al., 2017) جنبه عملکردی را بررسی نموده‌اند به دلیل اهمیت موضوع و فقر مطالعاتی در این زمینه، در مطالعه حاضر، بر اساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک، به شناسایی موانع هماهنگی راهبردی با تأکید بر عناصر سازمانی می‌پردازیم و محققین در این تحقیق به دنبال پاسخ این سؤال هستند که موانع هماهنگی راهبردی با تأکید بر عناصر سازمانی کدام است؟

۲- مبانی نظری و تجربی

در ادبیات مدیریت تعاریف بسیاری از هماهنگی عنوان گردیده که هماهنگی را به‌عنوان یک پیامد طبیعی تقسیم‌کار در داخل و بین سازمان‌ها در جامعه دانسته است، هماهنگی تفاهم بین کنشگران و یا یک تعامل آگاهانه‌تر است که پیامدهای مثبتی را برای مشارکت‌کنندگان ایجاد می‌کند و آن‌ها را از نتایج منفی دور می‌دارد (Wang & Zhou, 2021)؛ یا هماهنگی میزانی است که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا مطمئن شوند که آیا فعالیت‌هایشان با دیگر سازمان‌ها همگام و هم‌راستا شده است یا خیر؛ بنابراین هماهنگی فرایندی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند و دربردارنده نوعی از تعاملات میان مشارکت‌کنندگانی است که بر این باورند که تحقق اهدافشان بدون برقراری تعامل و ارتباط با دیگران امکان‌پذیر نخواهد بود و در حقیقت دست‌یابی به اهداف خود را که از ماهیتی پیچیده برخوردار است تنها از طریق تعامل با دیگران و بر اساس علایق مشترک و مسئولیت‌پذیری جمعی میسر می‌دانند. در این میان عناصر سازمانی در این امر نقش اساسی داشته امروزه عناصر سازمانی در ایجاد هماهنگی بحث مهم و چالش کلیدی در زمینه اجرای استراتژی در ایجاد هماهنگی برای هر سازمان است. به باور قریب به‌اتفاق خبرگان و محققان مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، استراتژی و فناوری سازمانی عناصری بسیار مهم هستند که در ماندگاری و رشد هر سازمانی تأثیر زیادی دارند. اجزای عناصر سازمانی عبارت‌اند از:

۱) ساختار سازمانی: نشانگر روش‌هایی است مبنی بر اینکه سازمان چگونه کار خود را تقسیم می‌کند که در آن وظایف، درعین‌حال که متمایز هستند ولی هماهنگ می‌باشند. مطالعات نشان می‌دهد ارتباط بین یک ساختار و اجرای استراتژی تدوین‌شده، یک ارتباط معنی‌دار است و بر نحوه تحقق استراتژی تأثیر مستقیم دارد. برای هماهنگی بین استراتژی و ساختار سازمانی یک فعالیت و اقدام پیشگیرانه، لازم است چارچوب ساختار سازمانی شامل قوانین، تقسیم‌کار و سلسله‌مراتب قدرت، ابعاد ساختار سازمانی (مانند رسمی بودن، تمرکز و پیچیدگی) هماهنگ با اجرای استراتژی باشد (Mikaeili et al., 2020).

۲) فرهنگ سازمان: که ارزش‌های حاکم و شیوه تفکر در یک سازمان را نشان می‌دهد، مجموعه‌ای از فرضیه‌های مهم است که اعضای یک سازمان در آن مشترک هستند. فرهنگ‌سازمانی شامل مفروضات، ارزش‌ها، سنت‌ها و رفتارهایی است که چگونگی اعمال افراد را در یک سازمان را تجویز می‌کند. فرهنگ‌سازمانی شامل اعتقادات و ارزش‌های مشترک در سازمان است که ممکن است کمک‌کننده یا مانع اصلی اجرای استراتژی باشد (Tebyanian & Mahmoudi, 2022).

۳) تکنولوژی (فناوری) سازمان: عموم صاحب‌نظران معتقدند؛ که تکنولوژی در هر نوع سازمانی، اعم از صنعتی و خدماتی کاربرد دارد؛ زیرا تمام سازمان‌ها، داده‌ها را به ستاده‌ها تبدیل می‌کنند. بین عموم صاحب‌نظران توافق وجود دارد که تکنولوژی (فن‌آوری) به اطلاعات، تجهیزات،

فنون و فرآیندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اطلاق می‌شود؛ اما بر سر تعریف یک تکنولوژی خاص و اندازه‌گیری تکنولوژی یک سازمان، اختلافاتی وجود دارد. تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات از طریق کاهش هزینه‌ها و افزایش قابلیت‌های سازمان‌ها، آن‌ها را قادر می‌سازد تا بهتر بتوانند میان خود هماهنگی بین سازمانی ایجاد کنند. هماهنگی را در رابطه با فناوری اطلاعات پیشنهاد کرد و معتقد است که هماهنگی فرآیندی است که از طریق آن انتخاب برای کسب، بهبود و استفاده از فناوری اطلاعات باید با اهداف تجاری، عوامل سازمانی و محیط بیرونی سازگار باشد.. هماهنگی هم ازنظر محتوا و هم ازنظر فرآیند مدنظر است

۴) استراتژی: به زبان ساده به سیاست‌ها یا تصمیماتی گفته می‌شود که سمت‌وسو، دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد و درنتیجه به بهره‌برداری، تخصیص منابع و تعاملات سازمان با بازارها، صنایع، رقبا و دیگر عوامل محیطی منجر می‌شود. نبود استراتژی یا راهبرد در یک کسب‌وکار، به‌خصوص اگر از حالت سنتی به سمت دیجیتال رفته باشد، می‌تواند باعث نابودی آن کسب‌وکار شود (Mehrizi, 2021).

با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین اداره‌ها و بخش‌های داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می‌شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌گردد؛ ولی موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگ ساختن فعالیت‌های مذکور است. درواقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. اگرچه تدوین استراتژی برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است، آنچه مهم‌تر به نظر می‌رسد وجود هماهنگی بین عناصر سازمان و نیز استراتژی‌های مختلف آن است (A'arabi & Abedi, 2010). از با توجه به هدف اصلی این پژوهش می‌توان به پژوهش‌هایی مرتبط اشاره نمود: قربانی زاده و منتظر پژوهشی با عنوان بررسی همسویی مجموعه کارکردهای مدیریت منابع انسانی با استراتژی نوآوری در شرکت‌های خدمات محور ایران انجام داده‌اند. داده‌ها از ۱۳۲ شرکت خدمات محور دانش‌بنیان در استان تهران که بیش از سی نفر نیروی انسانی داشتند جمع‌آوری شد (از طریق نمونه‌گیری سیستماتیک) و وضعیت تک‌تک شرکت‌ها به لحاظ استراتژی نوآوری و پیکربندی مدیریت منابع انسانی مشخص شد. فرضیات با استفاده از روش جداول متقاطع و آزمون دوجمله‌ای آزمون شدند. پس از انجام آزمون فرضیات، بیشترین میزان هماهنگی به میزان ۵۳ درصد میان نوآوری بازار محور و پیکربندی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بهره‌وری مشاهده شد. میانگین ویژگی‌های سرمایه انسانی در شرکت‌هایی که در دو استراتژی ذکرشده هماهنگ بودند بیشتر از دیگر شرکت‌ها نشان داده شد. لذا مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، برای دستیابی به مدیریت مطلوب سرمایه انسانی خود، باید توجه بیشتری به سازگاری پیکربندی‌های منابع انسانی باحالت‌های نوآورانه در شرکت‌های خدمات محور دانش‌بنیان داشته باشند (Ghorbanizadeh & Montazer, 2023). سرطاوی (Sartavi et al., 2021) بیان می‌کند بررسی‌ها و مطالعاتی که بر روی سازمان‌های موفق انجام شده است نشان می‌دهد که همسویی به‌عنوان یک اصل تعیین‌کننده در سازمان موردتوجه قرار گرفته است. وی در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی نقش همسویی عناصر سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسید که مرجع استراتژیک برای سنجش میزان همسویی عناصر چهارگانه استراتژی، فرهنگ، ساختار و استراتژی منابع انسانی است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که هم‌ترازی بالایی بین عناصر وجود دارد همچنین بین عملکرد و هم‌ترازی رابطه مثبت برقرار است. اوهلورن و همکاران (Oehlhorn et al., 2020) پژوهشی با عنوان مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر همسویی استراتژیک کسب‌وکار-IT: مروری بر ادبیات و راه‌هایی برای تحقیقات آینده انجام داده‌اند. از منظر سیستم‌های اطلاعاتی، سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند از همسویی استراتژیک بین فناوری اطلاعات (IT) و حوزه‌های تجاری استفاده کنند، اغلب نقش مدیریت منابع انسانی را در ایجاد ارزش تجاری دست‌کم می‌گیرند. این مرور ادبیات ۷۱ مقاله علمی را برای ارزیابی نقش مدیریت منابع انسانی در حمایت از همسویی استراتژیک بین تجارت و فناوری

اطلاعات تجزیه‌وتحلیل کرده است. این مطالعه نقش سازمانی منابع انسانی در همسویی استراتژیک، سهم آن‌ها در همسویی استراتژیک مؤثرتر و اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی از چنین مشارکتی پشتیبانی می‌کند، شناسایی کرده است.

لیبونی و همکاران (Liboni et al., 2023) پژوهشی با عنوان ترجمه جهت‌گیری زیست‌محیطی شرکت‌ها به نتایج پایدار: نقش قابلیت پویای پایدار انجام داده‌اند. این مطالعه نشان داد که تقاضاهای نوظهور اجتماعی و محیطی، سازمان‌ها را به جستجوی قابلیت‌های مدیریتی برای دستیابی به نتایج پایدار سوق می‌دهد. این مطالعه با تمرکز بر کشور برزیل، اثر واسطه‌ای قابلیت پویای پایدار را بین جهت‌گیری محیطی و عملکرد شرکت مربوط به نوآوری سبز، مزیت رقابتی سبز و سازگاری محیطی بررسی کرده و نشان داد که قابلیت پویای پایدار به‌طور قابل‌توجهی، بین جهت‌گیری محیطی و نوآوری سبز نقش میانجی دارد. این نتایج به طراحی استراتژی‌های نوآوری سبز و مزیت رقابتی سبز به‌عنوان محرک‌های مثبت نتایج پایداری کمک می‌کند. یون (Yoon & Suh, 2021) در مطالعه عناصر کلیدی قابلیت‌های رهبری استراتژیک برای موفقیت شرکت نشان می‌دهد که یک دیدگاه جامع در مورد رهبری استراتژیک و فرآیند توسعه آن در تبیین موفقیت شرکت‌های رقیب در عملکرد بهتر از شرکت‌های فعلی موردنیاز است. تغییر زمینه و بنیاد خرد شرکت، گامی حیاتی در تحول سازمانی است که ریشه در قابلیت‌ها و فعالیت‌های رهبری، ازجمله ظرفیت جذب و انطباق، هوش اجتماعی و ظرفیت استفاده از منابع دارد. این نشان‌دهنده اثر هم‌افزایی چهارعنصر در تابع زمانی و مراحل با قدرت نسبی ظرفیت برای اهرم منابع با پر کردن شکاف بین ابعاد جهانی و محلی و با فراهم کردن فضایی برای اکتشاف و آزمایش است. ریلیواسکیز (Realyvásquez et al., 2017) در مطالعه تأثیر عناصر سازمانی کلان ارگونومیک بر عملکرد سیستم‌های تولیدی بیان می‌کند در این مطالعه یک مدل علّی فرضی برای یافتن روابط بین سازه‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری پیشنهاد و آزمایش می‌شود. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل تعیین می‌شود و نتایج نشان می‌دهد که عناصر سازمانی کلان ارگونومیک دارای اثرات مستقیم معناداری در بین خود هستند. به همین ترتیب، مشخص شد که فرهنگ‌سازمانی و ارتباطات سازمانی تأثیرات مستقیم قابل‌توجهی بر مشتریان و تأثیرات غیرمستقیم قابل‌توجهی بر فرآیند تولید و عملکرد سازمانی دارند. درنهایت، فرآیند تولید تأثیر مستقیم قابل‌توجهی بر مشتریان و عملکرد سازمانی دارد، درحالی‌که مشتریان تأثیر مستقیم قابل‌توجهی بر عملکرد سازمانی دارند. در تمامی تحقیقاتی که موردبررسی قرارگرفته این پژوهش سعی دارد اهمیت راهبردهای هماهنگی را در سازمان هوافضا ایران موردبررسی قرار دهد که تأثیر شایانی بر دیدگاه مدیران سازمان که در موضع تصمیم-گیری در راستای موفقیت سازمان عمل می‌نمایند داشته و برای محققان مفید باشد.

۳- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق کمی از نوع اکتشافی و پیمایشی است و همچنین بر مبنای هدف کاربردی-توسعه‌ای می‌باشد. جامعه آماری در بخش اول شامل مدیران و خبرگان سازمان فضایی ایران می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند شامل ۱۰ نفر از خبرگان بر اساس اشباع نظری انتخاب شدند و جامعه در بخش دوم شامل کارکنان سازمان فضایی ایران است. شامل کلیه کارکنان سازمان فضایی ایران به تعداد ۴۷۲ نفر است. در بخش کمی از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۲۱۲ نفر روش و ابزار جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر به شرح ذیل می‌باشد: در مرحله اول مطالعات کتابخانه‌ای از Science Direct و Scopus، Civilica، SID، IRANDOC، ISC، Emerald Springer، همچنین پایگاه تخصصی Googlescholar به‌منظور شناسایی شاخص‌ها پرداخت و فهرست اولیه‌ای از شاخص‌ها تهیه شد و در مرحله دوم مصاحبه و تکمیل داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته‌ای که به‌صورت حضوری و تلفنی صورت پذیرفت؛ نظرات ۱۰ نفر از اساتید و نخبگان دانشگاهی در زمینه موضوع موردنظر ثبت گردید. در طول مصاحبه، به روش‌های مختلف مانند یادداشت‌برداری و ضبط جریان مصاحبه بر روی نوار صوتی یا تصویری و ارسال وویس اطلاعات ثبت شد سپس پیاده‌سازی شد. روش دلفی روش یا روشی سیستماتیک برای استخراج نظرات گروهی از صاحب‌نظران در مورد یک

موضوع یا یک سؤال است. از ترتیب پرسشنامه و بازخورد نظرات به اعضای گروه برای دستیابی به اجماع گروهی و درعین‌حال ناشناس ماندن پاسخ‌دهندگان استفاده می‌شود. روش دلفی در پژوهش حاضر یک روش دلفی کلاسیک اصلاح‌شده است. روش دلفی با حضور ۱۰ نفر از صاحب‌نظران، اساتید و نخبگان دانشگاهی با تخصص در زمینه‌های مختلف سازمان انجام گرفت و پرسشنامه به‌صورت مجازی در اختیار آن‌ها قرار گرفت. پرسشنامه دلفی متشکل از گویه‌هایی به‌صورت دوگزینه‌ای بلی یا خیر باهدف تایید یا رد گویه‌ها و همچنین کسب پیشنهادهای جدید در صورت نادیده گرفته شدن برخی از مفاهیم، در اختیار گروه دلفی قرار گرفت. اعضای گروه دلفی در مرحله اول گویه‌ها را بررسی و نظرات خود را عنوان نمودند. گویه‌ها برای راند دوم با اعمال نظرات در اختیار گروه دلفی قرار گرفت و اعضا نظرات قبلی خویش را تایید نمودند. بر اساس اجماع گروه دلفی که معیار آن توافق ۷۰ درصدی اعضا در مورد هر یک از گویه‌ها بود؛ گویه‌هایی که درصد فراوانی آن‌ها بالاتر از ٪۷۰ بود برای مرحله بعد استخراج و رتبه‌بندی شدند. با توجه به اینکه اعضای گروه دلفی در مرحله نهایی دلفی گویه جدیدی را پیشنهاد نکردند، روش دلفی در دو راند به پایان رسید. ازلحاظ تعداد مراحل روش دلفی، مقالات ۲ تا ۱۰ راند را گزارش داده‌اند. تصمیم در مورد تعداد مراحل بستگی به نوع سؤال آغازین و زمان در دسترس دارد. مرحله پنجم: در بخش کمی پرسشنامه‌ای بر مبنای نتایج به‌دست‌آمده در بخش کیفی به‌صورت زوجی تنظیم شد؛ که بر این اساس پرسشنامه محقق ساخته ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کمی بود. برای روایی و پایایی در این پژوهش به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان پژوهش از روایی محتوا و روایی سازه استفاده گردید. بررسی پایایی در فاز کمی با روش آلفای کرونباخ انجام شد که در این مطالعه پایایی پرسشنامه نهایی تحقیق با آلفای کرونباخ ۰/۸۱۸ تایید شده که در قسمت‌های بعد ارائه می‌گردد.

۴- یافته‌های تحقیق

نتایج حاصل از تحلیل دلفی: در دوره‌های مختلف روش دلفی پس از طراحی مدل اولیه و ایجاد پرسشنامه و تعدیل یا حذف در راندهای مختلف دلفی درنهایت با توجه به شاخص‌های احصا شده، پرسشنامه طیف لیکرت طراحی شد. با توجه به توضیح مطروحه جداول **۱** تا **۵** خروجی نهایی دلفی است. مطابق جدول **۱** و مقدار میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌های موانع فرهنگی عدم هماهنگی عناصر درون‌سازمانی بعد از اعمال تغییرات ارتقاء یافته است. مطابق جدول **۲** و مقدار میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌های موانع ساختاری عدم هماهنگی عناصر درون‌سازمانی بعد از اعمال تغییرات ارتقاء یافته است. مطابق جدول **۳** و مقدار میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌های موانع فناورانه عدم هماهنگی عناصر درون بعد از اعمال تغییرات ارتقاء یافته است. مطابق جدول **۴** و مقدار میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌های موانع استراتژیک عدم هماهنگی عناصر درون بعد از اعمال تغییرات ارتقاء یافته است. به‌طورکلی نتایج حاصل از انجام مراحل دلفی نشان داد که مدل طراحی‌شده با ۴ بعد و ۳۱ شاخص مورد تأیید نهایی قرارگرفته و به علت عدم معرفی شاخص جدید، به نظر می‌رسد اجماع و اشباع تئوریک حاصل شده است و مدل نهایی پژوهش ارائه شد که در شکل **۱** نشان داده شده است. در بخش کمی به آزمون مدل می‌پردازیم.

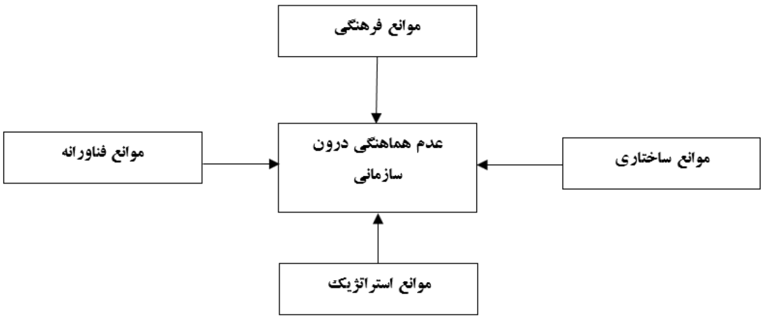
۴-۱- یافته‌های استنباطی

بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق کولموگروف–اسمیرنوف: این آزمون برای بررسی نرمال بودن استفاده می‌شود درنتیجه آزمون برای هرکدام از متغیرهای تحقیق در جدول **۶** آمده است. با توجه به جداول **۱** تا **۶**، توزیع همه متغیرها نرمال می‌باشد. شاخص KMO و آزمون بارتلت: شاخص KMO و آزمون بارتلت: روش‌های مختلفی برای بررسی کفایت نمونه‌گیری وجود دارد که از آن جمله می‌توان به آزمون KMO اشاره کرد. با توجه به جدول **۷** که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی می‌باشد.

۴-۲- تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

به‌منظور بررسی روابط بین شاخص‌ها و متغیرهای شناسایی‌شده از مبانی نظری و پیشینه و نظرات خبرگان و

اساتید از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که در ادامه نتایج آن ارائه می‌گردد.



شکل ۱. مدل استخراج شده از نتایج فن دلفی.

Figure 1. Model extracted from Delphi technique results.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار شاخص‌های موانع فرهنگی عدم هماهنگی عناصر درون‌سازمانی در دور دوم دلفی

Table 1. Mean and standard deviation of cultural barrier indicators of lack of coordination of intra-organizational elements in the second round of Delphi

متغیر	ردیف	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال
موانع فرهنگی	۱	حاکمیت تفکر کوتاه‌مدت در بین مدیران	۴/۲۰	۰/۵۵	۰/۷۴۰
	۲	عدم اعتقاد مدیران به ضرورت هماهنگی عناصر درون‌سازمانی	۴/۱۲	۰/۶۵	
	۳	عدم همراهی و همنوایی کارکنان با هم	۳/۹۶	۰/۴۰	
	۴	مقاومت کارکنان در برابر تغییرات ناشی از هماهنگی عناصر درون‌سازمانی	۴/۱۵	۰/۷۴	
	۵	ثبات‌گرایی و تمایل به حفظ وضع موجود مدیران	۳/۶۹	۰/۷۴	
	۶	نبود تفکر سیستمی در سازمان	۳/۹۲	۰/۵۱	
	۷	ضعف در فرهنگ مأموریت گرایی سازمان	۴/۱۱	۰/۶۰	
	۸	وجود جو بی‌اعتمادی در سازمان	۳/۸۱	۰/۷۷	
	۹	ضعف در فرهنگ مشارکتی	۳/۹۷	۰/۶۳	
	۱۰	در بین کارکنان ارزش‌ها نهادینه نشده است	۴/۱۴	۰/۸۱	
	۱۱	عدم احساس مسئولیت کارکنان	۳/۹۱	۰/۷۱	

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار شاخص‌های موانع ساختاری عدم هماهنگی عناصر درون‌سازمانی

Table 2. Mean and standard deviation of structural barrier indicators of lack of coordination of intra-organizational elements

متغیر	ردیف	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال
موانع ساختاری	۱۲	وجود سلسله‌مراتب رسمی	۴/۲۵	۰/۷۰	۰/۷۲۳
	۱۳	هماهنگی از طریق مقررات رسمی	۴/۰۹	۰/۶۱	
	۱۴	وجود شرح مشاغل ریز و تفضیلی	۴/۱۸	۰/۵۰	
	۱۵	تداخل قوانین و مقررات در سازمان	۴/۱۰	۰/۷۴	
	۱۶	عدم وجود تیم‌های خود مدیریتی مستقل	۳/۹۰	۰/۷۳	
	۱۷	ضعف نظام ارزیابی عملکرد	۳/۹۹	۰/۶۹	
	۱۸	عدم انعطاف ساختاری سازمان	۴/۱۹	۰/۶۵	
	۱۹	طولانی بودن سیر مراحل و فرایندهای انجام کار	۴/۳۲	۰/۶۸	

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار شاخص‌های موانع فناورانه عدم هماهنگی عناصر درون‌سازمانی

Table 3. Mean and standard deviation of technological barrier indicators of lack of coordination of intra-organizational elements

متغیر	ردیف	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال
موانع فناورانه	۲۰	کمبود نیروی انسانی متخصص	۳/۹۲	۰/۷۲	۰/۷۱۲
	۲۱	ضعف در توانمندی مدیریت پروژه در سازمان	۴/۳۸	۰/۷۱	
	۲۲	عدم وجود آگاهی در خصوص فنون روش‌های هماهنگی درون‌سازمانی	۳/۹۹	۰/۸۰	
	۲۳	زیرساخت‌های ناکافی و غیر منعطف	۴/۳۶	۰/۹۲	
	۲۴	نامناسب بودن فناوری توزیع اطلاعات	۴/۱۹	۰/۸۱	
	۲۵	فقدان انسجام استانداردهای فناورانه	۳/۸۹	۰/۷۱	
	۲۶	عدم انطباق فناوری با الزامات هماهنگی درون‌سازمانی	۳/۸۸	۰/۸۰	

جدول ۴. میانگین و انحراف معیار شاخص‌های موانع استراتژیک عدم هماهنگی عناصر درون‌سازمانی

Table 4. Mean and standard deviation of strategic barrier indicators of lack of coordination of intra-organizational elements

متغیر	ردیف	شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب کندال
موانع استراتژیک	۲۷	ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق	۳/۹۶	۰/۷۴	۰/۷۱۰
	۲۸	عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد	۴/۴۱	۰/۷۱	
	۲۹	عدم تخصیص مناسب منابع	۴/۱۹	۰/۸۰	
	۳۰	بروز اولویت‌های مدیریتی جدید	۴/۳۰	۰/۹۱	
	۳۱	تغییرات زیاد عوامل محیطی سازمان	۴/۱۸	۰/۸۱	

جدول ۵. نتایج راند نهایی دلف

Table 5. Delph final round results

تعداد	۱۰
آماره کندال	۰/۷۱۰
آماره کای دو	۱۲۴/۹۳۱
درجه آزادی	۱۲
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰

جدول ۶. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

Table 6. Kolmogorov-Smirnov test of research variables

متغیر	آزمون Sig (سطح معنی‌داری)	A (مقدار خطا)	نتیجه آزمون
موانع فرهنگی	۰/۰۶۰	۰/۰۵	نرمال
موانع ساختاری	۰/۰۷۲	۰/۰۵	نرمال
موانع فناوری	۰/۱۱۱	۰/۰۵	نرمال
موانع استراتژیک	۰/۸۹	۰/۰۵	نرمال

جدول ۷. خروجی آزمون

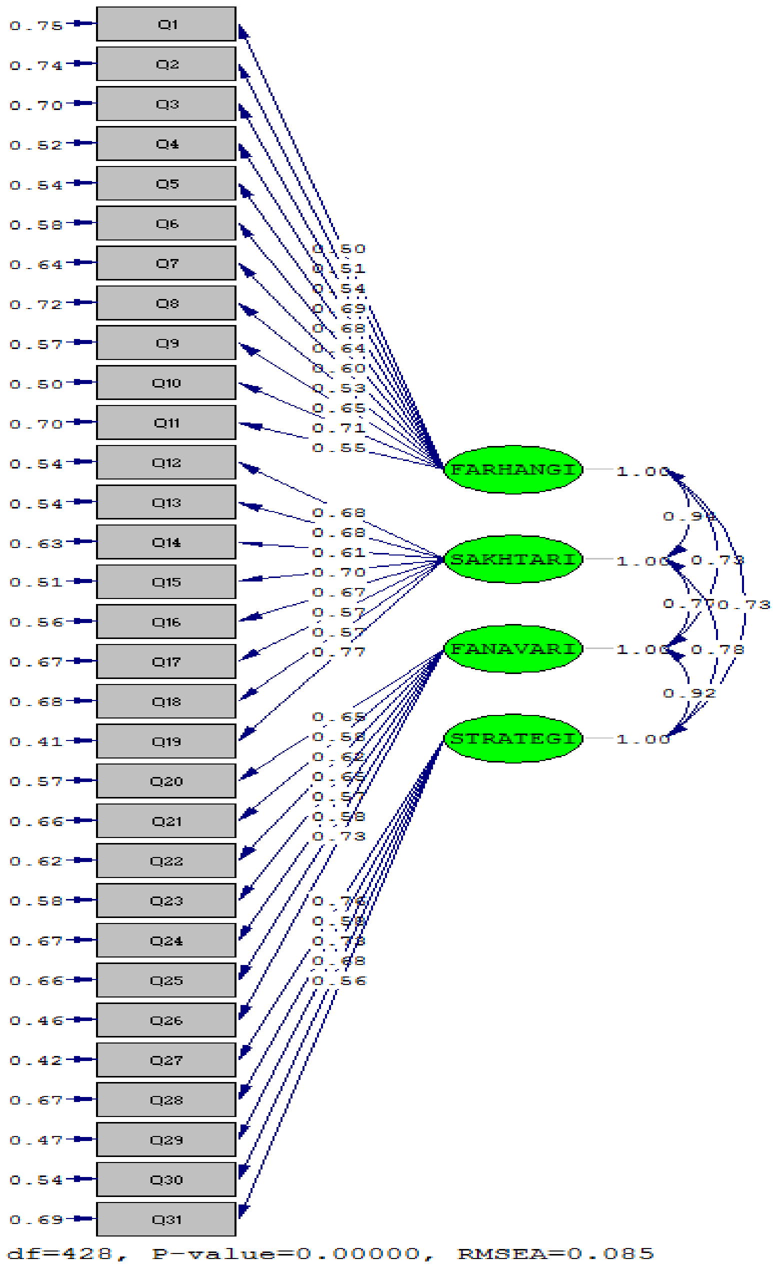
Table 7. Test output

	KMO	بارتلت	Sig (سطح معنی‌داری)	درجه آزادی	نتیجه آزمون
مقدار	۰/۸۴۵	۲۹۶۹/۷۱۲	۰/۰۰۰	۵۹۵	تأیید

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری موانع عدم هماهنگی سازمانی

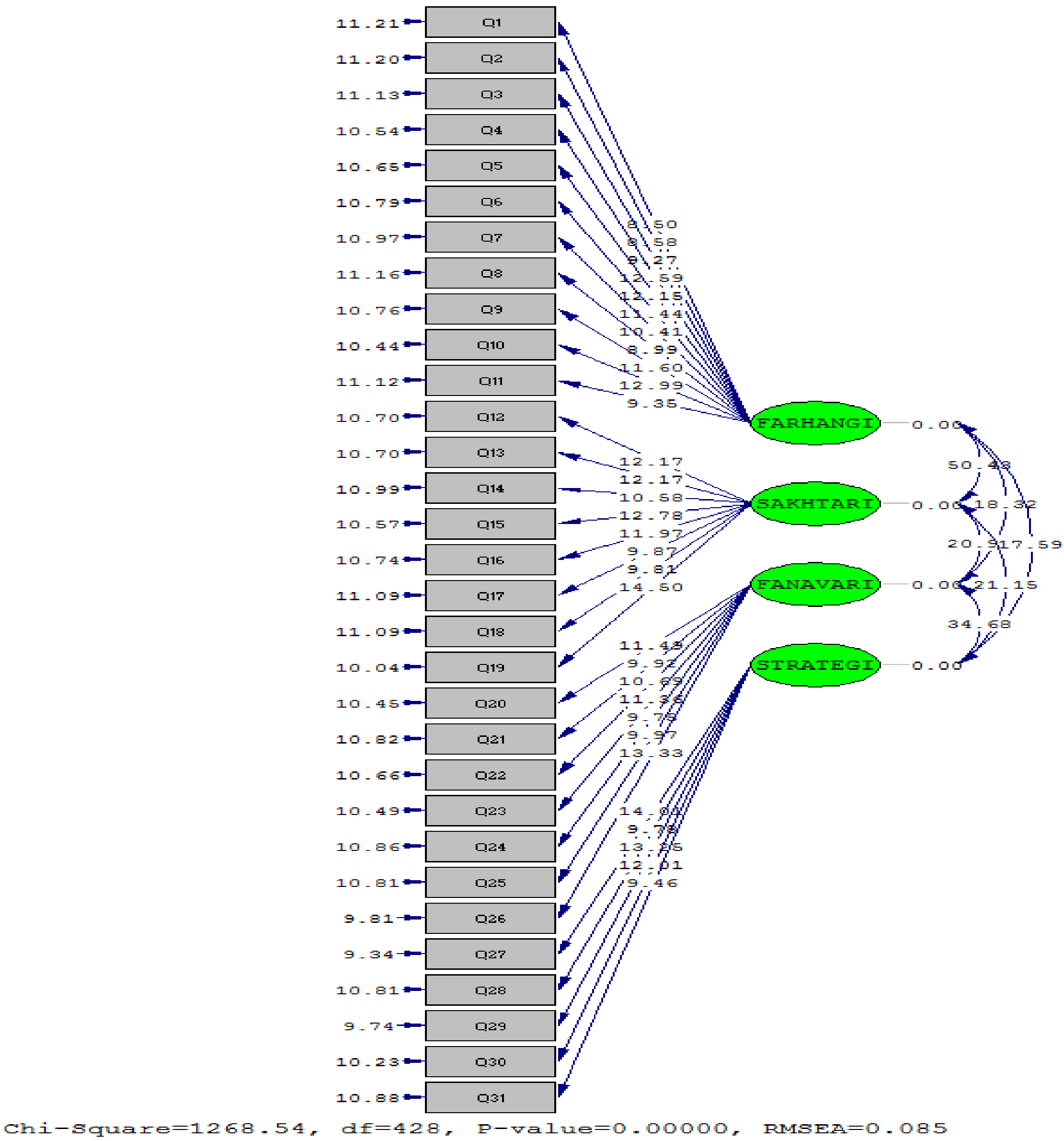
Table 8. Fit indices of the model measuring barriers to organizational lack of coordination

شاخص	مقدار
کای اسکوار تقسیم بر درجه آزادی	۲/۹۶
شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	۰/۸۳
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	۰/۸۵
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۸۵
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب، (RMSEA)	۰/۰۸۵



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار درباره ضرایب تخمین استاندارد مدل اندازه‌گیری مربوط به موانع عدم هماهنگی سازمانی.

Figure 2. Software output about the standard estimation coefficients of the measurement model related to organizational non-coordination barriers.



شکل ۳. خروجی نرم‌افزار درباره ضرایب معنی‌داری مدل اندازه‌گیری مربوط به موانع عدم هماهنگی سازمانی.

Figure 3. Software output regarding the significance coefficients of the measurement model related to organizational lack of coordination barriers.

۴-۳- تحلیل عاملی تأییدی موانع عدم هماهنگی سازمانی

در شکل **۲** و **۳** خروجی نرم‌افزار لیزرل درباره تحلیل عاملی تأییدی یا مدل اندازه‌گیری متغیر موانع عدم هماهنگی سازمانی (موانع فرهنگی، ساختاری، فناورانه و استراتژیک) نشان داده شده است. با توجه به شکل‌های **۲** و **۳** بار عاملی همه سؤالات بالاتر از ۰/۵ می‌باشد و تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادار شده‌اند (بزرگ‌تر از ۱/۹۶ هستند). لذا هیچ‌کدام از شاخص‌های متغیرها از مدل حذف نمی‌شود. جدول **۸** نیز شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری را نشان می‌دهد که مؤید برازش مدل می‌باشد.

۴-۳-۱- سنجش سطح تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع هماهنگی راهبردی

برای سنجش سطح تفاوت وضعیت موجود و مطلوب عدم توجه به موانع فرهنگی از آزمون تی مستقل استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول **۹** مشاهده می‌شود. با توجه به نتایج جدول اختلاف میانگین تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع فرهنگی در سطح متوسط است.

۴-۳-۲- سنجش سطح تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع ساختاری با استفاده از آزمون تی مستقل

با توجه به نتایج جدول اختلاف میانگین تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع ساختاری در سطح متوسط است. با توجه به نتایج جدول **۱۰**، مشاهده شد که سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ و همچنین آماره آزمون تی بیش از ۱/۹۶ می‌باشد، بنابراین ازنظر آماری میانگین تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب موانع ساختاری معنی‌دار است.

۴-۳-۳- سنجش سطح تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع فناورانه با استفاده از آزمون تی مستقل

با توجه به نتایج جدول **۱۱** مشاهده می‌کنیم اختلاف میانگین تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع فناورانه در سطح متوسط است.

۴-۳-۴- سنجش سطح تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع استراتژیک با استفاده از آزمون تی مستقل

با توجه به نرمال بودن اطلاعات از آزمون تی مستقل استفاده می‌کنیم. نتایج این آزمون در جدول **۱۲** مشاهده می‌شود. با توجه به نتایج جدول **۱۲** مشاهده می‌کنیم که ازلحاظ آماری اختلاف میانگین تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع استراتژیک با سطح متوسط معنادار است. با توجه به نتایج جدول **۱۲** مشاهده می‌کنیم که ازلحاظ آماری اختلاف میانگین تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع استراتژیک با سطح متوسط معنادار است.

۴-۴- رتبه‌بندی موانع اصلی

نمودار خروجی نرم‌افزار Expert Choice در مورد اولویت‌بندی نهایی موانع اصلی از دید کارشناسان به‌صورت شکل **۴** می‌باشد.. با توجه به خروجی فوق نرخ ناسازگاری ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین چون زیر ۰/۱ است مورد تأیید قرار می‌گیرد. در جدول **۱۳** موانع فناوری رتبه یک و موانع استراتژیک رتبه آخر را به دست آورد و پس‌ازاین نوبت به رتبه‌بندی هر یک از زیر معیارها است. با توجه به موانع اصلی فرهنگی، ساختاری، فناوری و استراتژیک به ترتیب هر یک از شاخص‌های آن هم در ادامه رتبه‌بندی شده است.



شکل ۴. نمودار خروجی نرم‌افزار Expert Choice در مورد اولویت‌بندی نهایی موانع اصلی از دید کارشناسان.

Figure 4. Expert Choice software output chart regarding the final prioritization of the main obstacles from the experts' perspective.

جدول ۹. سنجش سطح تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع فرهنگی با استفاده از آزمون تی مستقل

Table 9. Measuring the level of difference between the current and desired status of cultural barriers using an independent t-test

متغیر	میانگین	آماره t	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					کران پایین	کران بالا
تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع فرهنگی	۳/۰۵۲	۶/۵۴۰	۰/۰۰۰	۱/۳۵۲	۰/۹۸۲	۱/۵۴۵

جدول ۱۰. سنجش سطح تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع ساختاری با استفاده از آزمون تی مستقل

Table 10. Measuring the level of difference between the current and desired state of structural barriers using independent t-test

متغیر	میانگین	آماره t	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					کران پایین	کران بالا
تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع ساختاری	۲/۹۴۰	۳/۹۹۷	۰/۰۱۳	۱/۱۰۲	۰/۸۱۰	۲/۴۸۰

جدول ۱۱. سنجش سطح تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع فناورانه با استفاده از آزمون تی مستقل

Table 11. Measuring the level of difference between the current and desired state of technological barriers using independent t-test

متغیر	میانگین	آماره t	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان ٪۹۵	
					کران پایین	کران بالا
تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع فناورانه	۳/۱۱۲	۴/۸۸۴	۰/۰۰۰	۱/۰۹۸	۱/۰۸۴	۲/۰۰۲

جدول ۱۲. سنجش سطح تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع استراتژیک با استفاده از آزمون تی مستقل

Table 12. Measuring the level of difference between the current and desired status of strategic barriers using independent t-test

متغیر	میانگین	آماره t	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان ٪۹۵	
					کران پایین	کران بالا
تفاوت وضعیت موجود و مطلوب موانع استراتژیک	۲/۵۹۹	۳/۱۰۴	۰/۰۰۰	۰/۵۹۹	۱/۱۰۲	۲/۳۷۷

جدول ۱۳. اولویت‌بندی موانع اصلی

Table 13. Prioritization of main obstacles

شاخص (معیار)	وزن	اولویت
موانع فناورانه	۰/۳۴	۱
موانع فرهنگی	۰/۲۹	۲
موانع ساختاری	۰/۱۲	۳
موانع استراتژیک	۰/۰۳	۴

۴-۴-۱- رتبه‌بندی شاخص‌های عدم توجه به فرهنگ

مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به عدم توجه به فرهنگ عبارت‌اند از: فرهنگ انعطاف‌پذیر، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ مأموریتی، فرهنگ مشارکتی. درجه اهمیت این مؤلفه‌ها از دید کارشناسان به‌صورت جدول **۱۴** است. با توجه به یافته‌های فوق نرخ ناسازگاری زیر ۰/۱ است مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۴-۴-۲- رتبه‌بندی شاخص‌های عدم توجه به ساختار

مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به عدم توجه به ساختار عبارت‌اند از: پیچیدگی، رسمیت، تمرکز. با توجه به یافته‌های فوق نرخ ناسازگاری زیر ۰/۱ است مورد تأیید قرار می‌گیرد (جدول **۱۵**).

۴-۴-۳- رتبه‌بندی شاخص‌های عدم توجه به تکنولوژی سازمانی

مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به عدم توجه به تکنولوژی سازمانی عبارت‌اند از: انسان افزار محور، سازمان افزار محور، سخت‌افزار محور و نرم‌افزار محور. درجه اهمیت این مؤلفه‌ها از دید کارشناسان به‌صورت جدول **۱۶** است. با توجه به یافته‌های فوق نرخ ناسازگاری زیر ۰/۱ است مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۴-۴-۴- رتبه‌بندی شاخص‌های عدم توجه به استراتژی

مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به عدم توجه به استراتژی عبارت‌اند از: رقابتی، تهاجمی، محافظه‌کارانه، تدافعی. با توجه به یافته‌های فوق نرخ ناسازگاری زیر ۰/۱ است مورد تأیید قرار می‌گیرد (جدول **۱۷**).

۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق شناسایی موانع هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی در سازمان فضایی ایران بود که در این راستا سعی گردید بامطالعه، مبانی نظری موضوع و استخراج چارچوب نظری و مدل مفهومی، ابعاد و مؤلفه‌های متغیرهای تحقیق شناسایی و روابط هرکدام با یکدیگر موردبررسی و اولویت‌بندی آن‌ها تعیین شود. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز و اندازه‌گیری متغیرها،

پرسشنامه تحقیق طراحی و پس از تعیین اعتبار محتوا و روایی آن، با استفاده از روش میدانی در بین خبرگان و اعضای نمونه آماری توزیع و در یک بازه زمانی یک‌ماهه داده‌های موردنظر گردآوری شد.

جدول ۱۴. اولویت‌بندی شاخص‌های عدم توجه به فرهنگ با استفاده از روش AHP

Table 14. Prioritization of indicators of lack of attention to culture using the AHP method

شاخص (معیار)	وزن	اولویت
فرهنگ مشارکتی	۰/۳۶۴	۱
فرهنگ مأموریتی	۰/۱۹۸	۳
فرهنگ بوروکراتیک	۰/۱۷۰	۴
فرهنگ انعطاف‌پذیر	۰/۱۴۳	۲

جدول ۱۵. اولویت‌بندی شاخص‌های اصلی با استفاده از روش AHP

Table 15. Prioritization of main indicators using the AHP method

شاخص (معیار)	وزن	اولویت
تمرکز	۰/۳۶۴	۱
پیچیدگی	۰/۱۹۸	۲
رسمیت	۰/۱۷۰	۳

جدول ۱۶. اولویت‌بندی مؤلفه‌های عدم توجه به تکنولوژی سازمانی با استفاده از روش AHP از دید کارشناسان

Table 16. Prioritization of components of lack of attention to organizational technology using the AHP method from the experts' perspective

شاخص (معیار)	وزن	اولویت
انسان افزار محور	۰/۱۰۰	۲
سازمان افزار محور	۰/۴۸۱	۱
سخت‌افزار محور	۰/۰۵۷	۴

جدول ۱۷. اولویت‌بندی مؤلفه‌های مربوط به عدم توجه به ساختار با استفاده از روش AHP

Table 17. Prioritization of components related to lack of attention to structure using the AHP method

شاخص (معیار)	وزن	اولویت
رقابتی	۰/۰۷۱	۱
تهاجمی	۰/۱۴۱	۴
محافظه‌کارانه	۰/۲۰۹	۳
تدافعی	۰/۳۷۷	۲

به‌منظور تحلیل سؤال‌های تحقیق و پاسخ به سؤال اصلی تحقیق از تحلیل دلفی و روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (شامل آزمون کلموگروف اسمیرنوف، آزمون فریدمن، آزمون KMO وبارتلت با نرم‌افزار SPSS و مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل) استفاده گردید. بر اساس نتایج دلفی موانع فرهنگی شامل ۱۱ شاخص، ساختاری شامل ۸ شاخص، فناورانه شامل ۷ شاخص و استراتژیک شامل ۵ شاخص و درمجموع ۳۱ شاخص می‌باشد که بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی ارتباط همه شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت و هیچ شاخصی از مدل حذف نگردید.

۵-۱- نتایج حاصل از بررسی سؤال‌های پژوهش

بررسی سؤال اول تحقیق: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موانع هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی در سازمان فضایی ایران کدم‌اند؟

۱) اولین بعد شامل موانع فرهنگی بود که شامل ۱۱ شاخص می‌باشد: حاکمیت تفکر کوتاه‌مدت در بین مدیران، عدم اعتقاد مدیران به‌ضرورت هماهنگی عناصر درون‌سازمانی، عدم همراهی و همنوایی کارکنان باهم، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات ناشی از هماهنگی عناصر درون‌سازمانی، ثبات‌گرایی و تمایل به حفظ وضع موجود مدیران، نبود تفکر سیستمی در سازمان، عدم ثبات مدیران، وجود جو بی‌اعتمادی در سازمان، عدم تعهد نسبت به سازمان، شانه خالی کردن کارکنان از زیر کار، عدم احساس مسئولیت کارکنان.

۲) دومین بعد شامل موانع ساختاری بود که شامل ۸ شاخص می‌باشد: هماهنگی از طریق مقررات رسمی، وجود شرح مشاغل ریز و تفضیلی، تداخل قوانین و مقررات در سازمان، عدم وجود تیم‌های خود مدیریتی مستقل، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، عدم انعطاف ساختاری سازمان، طولانی بودن سیر مراحل و فرایندهای انجام کار

۳) سومین بعد شامل موانع فناورانه بود که شامل ۷ شاخص می‌باشد: کمبود نیروی انسانی متخصص، ضعف در توانمندی مدیریت پروژه در سازمان، عدم وجود آگاهی در خصوص فنون

روش‌های هماهنگی درون‌سازمانی، زیرساخت‌های ناکافی و غیر منعطف، نامناسب بودن فناوری توزیع اطلاعات، فقدان انسجام استانداردهای فناورانه، عدم انطباق فناوری با الزامات هماهنگی درون‌سازمانی

۴) چهارمین بعد شامل موانع استراتژیک بود که شامل ۵ شاخص می‌باشد: ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق، عدم‌حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، عدم تخصیص مناسب منابع، بروز اولویت‌های مدیریتی جدید، تغییرات زیاد عوامل محیطی سازمان نتایج به‌دست‌آمده با شاخص‌های شناسایی‌شده در تحقیقات. در جدول ۱۸ تحقیقات همسو با هریک از تحقیقات پیشین نشان داده شده است.

جدول ۱۸. نتایج تحقیقات همسو با هریک از تحقیقات پیشین

Table 18. Research results consistent with each of the previous studies

ردیف	بعد	تحقیقات همسو
۱	موانع فرهنگی	Ghorbanizadeh & Montazer, 2023; Sartavi et al., 2021
۲	موانع ساختاری	Chtourou & Ben Romdhane (2020); Sabherwal et al., (2001); Realyvásquez et al., 2017
۳	موانع فناورانه	Chtourou & Ben Romdhane (2020); Sabherwal et al., (2001)
۴	موانع استراتژیک	Oehlhorn et al. (2020)

بررسی سؤال دوم تحقیق: اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های موانع هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی در سازمان فضایی ایران چگونه است؟

۱) موانع فناورانه در اولویت اول قرار گرفت که ۷ شاخص آن به ترتیب اولویت به شرح زیر می‌باشد: نامناسب بودن فناوری توزیع اطلاعات، عدم وجود آگاهی در خصوص فنون روش‌های هماهنگی درون‌سازمانی، کمبود نیروی انسانی متخصص، ضعف در توانمندی مدیریت پروژه در سازمان، زیرساخت‌های ناکافی و غیر منعطف، فقدان انسجام استانداردهای فناورانه و عدم انطباق فناوری با الزامات هماهنگی درون‌سازمانی

۲) موانع فرهنگی در اولویت دوم قرار گرفت که ۱۱ شاخص آن به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: عدم اعتقاد مدیران به‌ضرورت هماهنگی عناصر درون‌سازمانی، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات ناشی از هماهنگی عناصر درون‌سازمانی، حاکمیت تفکر کوتاه‌مدت در بین مدیران، عدم همراهی و همنوایی کارکنان باهم، عدم ثبات مدیران، ثبات‌گرایی و تمایل به حفظ وضع موجود مدیران، نبود تفکر سیستمی در سازمان، وجود جو بی‌اعتمادی در سازمان، عدم تعهد نسبت به سازمان، شانه خالی کردن کارکنان از زیر کار، عدم احساس مسئولیت کارکنان

۳) موانع ساختاری در اولویت سوم قرار گرفت که ۱۱ شاخص آن به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

تداخل قوانین و مقررات در سازمان، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، هماهنگی از طریق مقررات رسمی، عدم انعطاف ساختاری سازمان، وجود شرح مشاغل ریز و تفضیلی، عدم وجود تیم‌های خود مدیریتی مستقل، طولانی بودن سیر مراحل و فرایندهای انجام کار

۴) موانع استراتژیک در اولویت چهارم قرار گرفت که ۱۱ شاخص آن به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: ضعف در برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق، تغییرات زیاد عوامل محیطی سازمان، عدم‌حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، عدم تخصیص مناسب منابع، بروز اولویت‌های مدیریتی جدید

با توجه به این که موانع فناورانه در اولویت اول قرار گرفت پیشنهاد می‌شود:

۱) تقویت سیستمهای فناوری اطلاعاتی توزیع اطلاعات در سازمان

۲) تقویت سطح آگاهی کارکنان در خصوص فنون و روش‌های هماهنگی درون‌سازمانی

۳) تأمین نیروی انسانی متخصص و افزایش سطح آگاهی آنان از طریق آموزش و توسعه منابع انسانی

۴) تقویت توانمندی مدیریت پروژه در سازمان از طریق ارتقا سطح دانش و آگاهی‌های آنان

با توجه به این که موانع فرهنگی در اولویت دوم قرار گرفت پیشنهاد می‌شود:

۱) آشناسازی مدیران با مزایا و نتایج هماهنگی سازمانی به‌منظور تقویت نگرش و اعتقاد مدیران به‌ضرورت هماهنگی عناصر درون‌سازمانی
۲) مدیریت مقاومت کارکنان در برابر تغییرات ناشی از هماهنگی عناصر درون‌سازمانی
۳) پرورش و توسعه تفکر استراتژیک و بلندمدت در بین مدیران از طریق برنامه‌های توسعه و توانمندسازی مدیران
۴) تقویت سطح تفکر سیستمی در سازمان از طریق آموزش و فرهنگ‌سازی

با توجه به این که موانع ساختاری در اولویت سوم قرار گرفت پیشنهاد می‌شود:

۱) بازنگری و بازاندیشی در قوانین و مقررات سازمانی به‌منظور کاهش میزان تداخل قوانین و مقررات در سازمان و افزایش سطح هماهنگی آن‌ها باهم
۲) تقویت نظام ارزیابی عملکرد سازمان از طریق به‌کارگیری متخصصان این حوزه
۳) افزایش میزان انعطاف‌پذیری ساختاری سازمان از طریق بازمهندسی ساختار سازمانی

با توجه به این که موانع استراتژیک در اولویت چهارم قرار گرفت پیشنهاد می‌شود:

۱) تقویت نظام برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان و تدوین برنامه‌های اجرایی متناسب با آن
۲) رصد تغییرات زیاد عوامل محیطی سازمان
۳) تقویت حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد نسبت به هماهنگی سازمانی
۴) تخصیص منابع سازمانی متناسب با نیازهای سازمان

با توجه به این موارد می‌توان نتیجه گرفت پیشنهادهای بالا می‌تواند باعث گذر از این موانع باشد.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی:

۱) استفاده از این رویکرد پژوهشی برای شناخت موانع هماهنگی درون‌سازمانی در سایر سازمان‌ها
۲) طراحی الگوی آسیب‌شناسی هماهنگی درون‌سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان با استفاده از روش‌های تحقیق کیفی و ابزارهایی همچون مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک
۳) تحلیل مقایسه‌ای موانع هماهنگی درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی و مقایسه نتایج

مشارکت‌های نویسندگان

همه نویسندگان در مقاله نقش و سهم یکسان داشته‌اند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به‌صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به‌دست‌آمده است.

قدردانی

نویسندگان از عوامل اجرایی نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری و همچنین داوران محترم که کیفیت این مقاله را افزایش دادند، قدردانی می‌نمایند.

مراجع

A'arabi, S. M., & Abedi, R. (2010). Relationship between business and financial strategies alignment and organizational performance. *Industrial Management Studies, 8*(19), 239–277. https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518029.1389.8.19.11.7 (In Persian)

Chtourou Ben Amar, N., & Ben Romdhane, R. (2020). Organizational culture and information systems strategic alignment: Exploring the influence through an empirical study from Tunisia. *Journal of Enterprise Information Management, 33*(1), 95–119. https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2019-0072

Ghadami, N. G, Hossein Zadeh, A., & Sanavi Garousiyan, V. (2025). Design and validation of smart customer experience in Agricultural Bank of Khorasan Razavi province with a mixed-methods approach. *System Engineering and Productivity, 5*(1), 65–91. https://doi.org/10.22034/sep.2025.2049020.1244

Ghorbanizadeh, V., & Montazer, R. (2023). Investigating alignment between HRM

Engineering & Housing Science, 14(1), 31–42. (In Persian)

Mojibi, T., & Milani, M. (2011). Investigating the relationship between strategy and organizational structure in the Tehran Province District Electricity Distribution Company. *Journal of Researcher, 22*(8), 14–23. (In Persian)

Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2020). Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *The Journal of Strategic Information Systems, 29*(4), Article 101641. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101641

O'Leary, R., & Amsler, L. B. (2007). *A manager's guide to resolving conflicts in collaborative networks*. Center for the Business of Government.

Pikarnegar, A., Sayyednaghavi, M. A., & Mohtashami, A. (2019). Designing an employee involvement model through common strategic reference points theory. *Human Resources, 11*(3), 69–92. https://dorl.net/dor/20.1001.1.82548002.1398.11.3.3.7 (In Persian)

Realyvásquez, A., Maldonado-Macías, A. A., García-Alcaraz, J. L., Blanco-Fernández, J., & Limon-Romero, J. (2017). Impact of macroergonomic organizational elements on the performance of manufacturing systems. In G. M. Kopanos, P. Liu, & M. C. Georgiadis (Eds.), *Strategic human capital development and management in emerging economies* (pp. 110–142). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1974-4.ch006

Sabherwal, R., Hirschheim, R., & Goles, T. (2001). The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science, 12*(2), 179–197. https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.179.10113

Sartavi, N., Sartavi, A., & Badri, S. (2021). The relationship between organizational elements alignment and strategic fit with organizational performance. In *National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling (Teacher's Perspective)*, Minab, Iran. (In Persian)

Shaksian, F., Khaksar, M. S., & Ahmadi, A. (2012). Evaluation and prioritization of appropriate organizational relationship theories in supply chain management (SCM) using fuzzy analytic hierarchy process (FAHP) approach. configurations and innovation strategy modes in Iranian knowledge-based service firms. *Iranian Journal of Management Studies, 16*(2), 395–409. https://doi.org/10.22059/ijms.2022.307726.674188

Hejazi, A. (2025). Analysis of the substantive factors in strategic knowledge management within the domain of higher education development. *System Engineering and Productivity, 5*(1), 155–178. https://doi.org/10.22034/sep.2025.2033665.1217

Joshang, E., Azimi Hosseini, S. S., & Ebrahimian, M. R. (2025). Investigating the impact of safety concerns, safety measures and health concerns on workforce productivity (case study: Firefighters in Qazvin city). *System Engineering and Productivity, 5*(2), 57–71. https://doi.org/10.22034/sep.2025.2044563.1236

Kenshlow, H., & Hosseini, S. A. (2024). Studying the relationship between human resource development and justice, satisfaction and increasing the efficiency of social security employees. *System Engineering and Productivity, 4*(3), 1–15. https://doi.org/10.22034/msb.2024.2013266.1161

Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Alves, M. F. R., Chiappetta Jabbour, C. J., & Venkatesh, V. G. (2023). Translating the environmental orientation of firms into sustainable outcomes: The role of sustainable dynamic capability. *Review of Managerial Science, 17*(4), 1125–1146. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00549-1

Mehrizi, S. A. T. (2021). Investigating the effect of strategic alignment of organizational elements on performance. In *4th National and 1st International Conference on Modern Management and Business Models*, Tehran, Iran. (In Persian)

Mikaeili, A., Farhangi, A. A., & Hosseini Dana, H. H. (2020). Participatory leadership style and its impact on organizational effectiveness at media organization with the emphasis on IRIB organization. *Quarterly Scientific Journal of Audio-Visual Media, 14*(34), 129–166. https://doi.org/10.22085/javm.2020.173257.1254 (In Persian)

Mirmoghtadaee, M., & Haghshenas, S. (2021). Localization of transit-oriented development policy in Iran, from concept to reality. *Building*

Tomorrow's Management, 30(11), 5–18. (In Persian)

Tebyanian, H., & Mahmoudi, A. (2022). Organizational culture. In *International Conference on Management, Tourism and Technology* (Vol. 4, pp. 977–994). (In Persian)

Wang, R., & Zhou, A. (2021). Hashtag activism and connective action: A case study of Hong Kong police brutality. *Telematics and Informatics, 61*, Article 101600. https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101600

Yoon, J., & Suh, M. G. (2021). The key elements of strategic leadership capabilities to the latecomer firm: The case of RT Mart's success in the Chinese retail industry. *Asia Pacific Business Review, 27*(1), 29–52. https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1846951